

声音

# 找寻“有质量”增长的内生动力

访阿迪达斯全球首席执行官比约恩·古尔登

2023年9月16日,阿迪达斯全球首席执行官比约恩·古尔登开启在华访问之旅。这是他加入阿迪达斯后首次访问中国。“中国是阿迪达斯全球三大战略重点市场之一,阿迪达斯对中国消费市场未来发展充满信心。在中国,阿迪达斯今年第二季度实现了双位数的增长,意味着阿迪达斯大中华区业绩迈入‘有

质量的增长’阶段。”古尔登说。

而古尔登提到的“有质量”的增长并不是一句空话:上半年,阿迪达斯推出多款产品圈粉中国消费者。与此同时,阿迪达斯也不断升级在中国的供应链及物流反应速度。今年上半年,阿迪达斯投资10亿元的苏州自动化配送中心X投入试运营。同时,阿迪达斯推动

公司以消费者为中心,逐步实现从“以产定销”向“以销定产”转型,塑造更加健康、高效、可持续的业务模式。此外,阿迪达斯也是推广中国文化、讲好中国故事的践行者。去年11月,阿迪达斯就与中国文学艺术基金会签署了为期三年的

战略协议。

这一系列举措背后,是一种什么内生力在推动阿迪达斯在中国的成长?对于中国的管理团队,比约恩·古尔登持怎样的态度?日前,《中国经营报》记者专访了比约恩·古尔登。



佳的一个制造基地。

我想,要在全世界铺开类似中国的生产基地是非常难的,因为并不是全球所有的市场都有生产和制造基地。所以,我们在中

国的试点项目已经看到了一些早期的成功,这是非常令人乐观的。我们也将持续地进行项目拓展,让中国生产的产品更多地进入柔性供应链升级计划中。

## 2023年是复苏的一年

这样一种能力并不是全球所有的市场都有的,中国可能是鞋服生产方面最佳的一个制造基地。

《中国经营报》:阿迪达斯大中华区今年第二季度贡献营收7.66亿欧元,同比增长16.4%,高于预期,且大中华区线下全渠道实现双位数增长。你如何看待这一表现?

比约恩·古尔登:首先,我们必须记得,过去三年对于中国和全球来说都是非常困难的,2023年是开始复苏的一年,不仅仅是在中国市场,全球市场也如此。我们逐渐看到消费者的消费模式已经和疫情之前一样,慢慢开始回暖。

阿迪达斯也在不断改善产品,并且加强营销、改善营销,在这方面也取得了不小的进展。中国的市场是非常重要的。

我们看到,现在有越来越多的人又重新回到体育竞技场,开始更多地做一些跟体育相关的事情,比如现在有更多的体育竞赛,这些竞赛也吸引了更多观众参与。明年我们还会有奥运会的赞助,所以我们对此抱乐观态度。

我个人认为中国在举办大型体育赛事方面是非常成功的。如果大家记得的话,即使在疫情期间,中国都举办了非常成功的冬奥会,我觉得在这方面人们还可以给中国更多的嘉奖。作为一个挪威人,我非常热爱冰雪运动,我真觉得中国在这方面做得非常好。

《中国经营报》:9月20日,投资10亿元建设打造的阿迪达斯苏州自动化配送中心X开业仪式在苏州工业园区举行。据我了解,这是阿迪达斯近五年来在中国的最大一笔投资。在全世界不确定性增加的今天,为什么选择在中国加大投资力度,以及柔性供应链升级计划(ReAct计划)?

比约恩·古尔登:中国是阿迪达斯全球三大战略重点市场之一,阿迪达斯对中国市场有着深刻长远的承诺,持续加码在华发展。秉承“Impossible is nothing,没有不可能”的品牌态度,以“通过运动改变生活”为初心,以“成为全球最佳运动品牌”为使命,凭借创新的思维模式、专业的洞察、丰富的产品,持续提升品牌信誉、创造独特及可持续的消费者体验。

我们的柔性供应链升级计划,它的宗旨就是要更加贴近消费者。我们不是提前把产品生产出来希望它能够大卖,我们现在做得更多的是响应市场的变化趋势。

我觉得中国有明显的优势,中国有一个非常强劲的零售网络,线上线下都是如此。同时,中国也有生产基地,包括鞋服的生产能力、制造能力是非常强劲的。这样一种能力并不是全球所有的市场都有的,中国可能是鞋服生产方面最

## 给本土团队更多的自主性

对于任何一个全球品牌来说,贴近当地市场,用当地的资源更多地贴近当地的消费者,肯定是一个正确的战略和选择,对于任何一个企业都是如此。

《中国经营报》:中国市场的重要性具体表现在哪儿?与全球其他区域市场相比,中国市场有哪些自己的特色?

比约恩·古尔登:中国是一个非常大的经济体,我们在中国已经植根多年。1997年我们就进入了中国市场,我们也把自身看作一个生活方式的企业,我们想要和更多中国年轻人建立连接,我们也在宣扬或者是贴近中国街头文化和街头体育文化。

中国的人口相对来说比较年轻,我们也知道,中国的年轻人非常喜欢街头文化和街头体育。中国有越来越多的人参与到体育当中,这是一个非常清楚的趋势。我们作为一个体育品牌,一直把中国市场作为非常重要的目的地市场。

同时,现在有一个全球趋势,

在文化方面以及时尚方面来说,全球都更加多元化了,不同的市场变得越来越本地化,不同文化有更多不同的品位。

所以说在中国市场,我们也努力变得更加本地化和贴合本地市场。在中国,我们有一个特别的设计师团队,是专门基于中国的文化来为中国市场进行设计的。同时,中国的设计在全球也会有影响,所以他们设计的产品也会有一部分流向全球市场。不仅如此,中国本土有着非常强的制造能力,从供应链的角度来说跟欧洲和美国相比,对于我们来说更加便捷和重要。

因为中国是一个人口基数非常大的市场。

《中国经营报》:对于阿迪达斯的管理团队来说,中国的管理团队扮演着怎样的重要角色?

比约恩·古尔登:作为阿迪达斯大中华区董事总经理及全球核心管理团队,萧家乐先生全权负责阿迪达斯在大中华区市场的业务发展和长期战略布局。我们目前的战略就是要给萧家乐和他的团队更多的自主性,因为他们有更多的自主决策的权利,因为他们比我更加了解中国本土市场。

对于任何一个全球品牌来说,贴近当地市场,用当地的资源更多地贴近当地的消费者,肯定是一个正确的战略和选择,对于任何一个企业都是如此。我觉得阿迪达斯在这方面能够做到最好,因为我们的态度就是如此,我们的策略取得了非常积极的效果。

我觉得对于任何一个全球的企业,全球战略应该是一个框架,

## 把中国文化元素融入产品设计

我们有一个35人的设计师团队,是为中国市场进行设计的,整个创意团队现在已经有100多人了,也是针对中国市场来服务的。

《中国经营报》:中国是阿迪达斯全球三大战略重点市场之一,对于中国团队在供应链前端,比如设计和创意方面的贡献你怎么看?

比约恩·古尔登:中国对于我们的战略来说一直是一个非常重要的市场,我们将会持续地投资,投资于人才,不仅仅是在消费方面,而且也在创意方面。正如刚才所说,我们有一个35人的设计师团队,是为中国市场进行设计的,整个创意团队现在已经有100多人了,也是针对中国市场来服务的。我们在中国市场上销售的大部分产品是在中国设计的,2024年这个数字将会达到70%。

《中国经营报》:2022年11月,在中德建交50周年之际,阿迪达斯与中国文学艺术基金会签署

了战略合作。现在这个战略合作协议已经生效一年了,这一合作目前进展如何?

比约恩·古尔登:对于我们公司来说,一直得到了中国政府的支持,中国政府是非常支持体育的,也是非常支持自由贸易的,是允许和欢迎我们在中国进行投资的。一个例子,即使在疫情期间,我们仍然投资了在中国苏州的一个物流配送中心,这是我们整个集团技术最为先进的一个物流配送中心,我们的投资大概是10亿元人民币。这展示了我们对于中国市场的信心。我自己不是一个政治家,但我坚信我们需要全球贸易,作为一个品牌方在这方面可以发挥一些积极影响。同时,我们也有一个

使命和任务,把不同的产品、来自一个文化的产品向另外一个文化进行展示和输送。

《中国经营报》:作为一家全球企业,对于时下流行的“国风”和“国潮”,中国本土品牌的成长,你如何看待?

比约恩·古尔登:我们的方向非常清楚,“国潮”和“国风”有越来越大的影响,本土的品牌和设计也在不断显现,这也是为什么我们的战略要做一个全球的品牌,而不是一个德国的品牌,我们是一个全球化的公司。

我经常会说,我们的总部虽然在德国,但也在上海、洛杉矶、东京,尤其从创意角度来讲,刚才我提到的是我们四个大的创意中心。

本土团队会进行贴近市场的操作。

同时,我们看到在体育产品当中也有很多的时尚呈现,这对于每个文化主体也是非常重要的。我们的一个宗旨就是,我们要有全球性的故事——比如说我们赞助了阿根廷,我们赞助了梅西,之前他来到中国的时候,大家也看到对阿迪达斯产品的需求更多了。

本土团队则是更加贴近本土市场,更加了解本土的故事应该怎么讲,所以他们会把全球框架性的故事进行一些本地化,让它更加贴近中国的市场。不管是和艺术家合作,和演员合作,还是和设计师合作,或者是赞助一些相关的活动、赛事,只要它和中国的消费者是贴合的,我们就会把这个决策权交给中国的管理团队,让他们来做决定。

我们想要生产一些尽量贴近消费者需求和愿望的产品,以前有一段时间做体育品牌的时候,会在美国和欧洲生产设计,运往全球,那样的时光已经一去不复返了。现在需要有更加贴近中国本土的品牌,同时也要把中国设计,正如刚才所提到的“国风”和“国潮”的产品,把它推向全世界。

所以说以后可能会在全球看到的系列,会是一种包含了欧洲、美国、日本、韩国、中国的文化精髓或者是文化设计风格的融合展示,这就是世界所前进的一个方向。我一直把我们自己公司和品牌看作一个不同企业的合作网络和架构,我们的目标就是要尽可能地贴近消费者。

## 老板秘籍



### 为什么选择在中国加大投资力度?

中国是阿迪达斯全球三大战略重点市场之一,阿迪达斯对中国市场有着深刻长远的承诺,持续加码在华发展。秉承“Impossible is nothing,没有不可能”的品牌态度,以“通过运动改变生活”为初心,以“成为全球最佳运动品牌”为使命,凭借创新的思维模式、专业的洞察、丰富的产品,持续提升品牌信誉、创造独特及可持续的消费者体验。

我们的柔性供应链升级计划,它的宗旨就是要更加贴近消费者。我们不是提前把产品生产出来希望它能够大卖,我们现在做得更多的是响应市场的变化趋势。

我觉得中国有明显的优势,中国有一个非常强劲的零售网络,线上线下都是如此。同时,中国也有生产基地,包括鞋服的生产能力、制造能力是非常强劲的。这样一种能力并不是全球所有的市场都有的,中国可能是鞋服生产方面最佳的一个制造基地。在这样的情况下,基于中国这样的能力,我们也可以更加快速响应消费者生活方式的一种改变或者是潮流和时尚的一种改变。

### 对于中国团队在供应链前端比如设计和创意方面的贡献你怎么看?

中国对于我们的战略来说一直是一个非常重要的市场,我们也会持续地投资,投资于人才,不仅仅是在消费方面,而且也在创意方面。正如刚才所说,我们有一个35人的设计师团队,是为中国市场进行设计的,整个创意团队现在已经有100多人了,也是针对中国市场来服务的。我们在中国市场上销售的大部分或者说越来越多的产品,是在中国设计的,2024年这个数字将会达到70%。

## 深度

# 世界品牌最看重对当地市场的快速反应

比约恩·古尔登先生接受采访的当天,穿了一件典型的阿迪达斯蓝色运动服,上面赫然印着“中国”两个字。“这是2022年一个非常特别的设计,把中国元素放在里面,事实上,这个服装在2008年奥运会的时候推出过,2015年后我们将它重新设计、改良,在2022年的时候又重新推出了,反响非常好。”阿迪达斯大中华区董事总经理萧家乐先生介绍。

记者注意到,阿迪达斯特别注重中国元素在产品设计中的应用,2023年阿迪达斯发布“武极 吾自在”,创意汲取自武籍经典《孙子兵法》,以风、林、火、山为线索贯穿四季,产品设计蕴含中国传统文化,用东方美学续写武学设计理念;2023年4月,由adidas Sportswear推出的全新CLIMACOOL清风系列鞋款,是由阿迪达斯亚洲创意中心(CCA)结合中国本土设计团队专门为中国消费者量身打造的单品,依照仿生学原理重新设计鞋底;7月,阿迪达斯又携手中国独立设计师袁淑婷及其同名品牌,共同呈现adidas x Shuting Qiu特别联名系列,探索女性之美的多元表达……

“这些动作的背后是中国市场整体消费观念在变化,新生代消费者不再迷信进口品牌和洋文化,而且对国产品和中华文化有了越来越多的自信和好感。”里斯战略定位咨询中国区副总裁罗贤亮表示,“未来对于体育领域的趋势变化是专业和细分,如跑鞋有亚瑟士、Hoka, on昂跑,瑜伽服饰有lululemon,其次就是随着Z世代的民族自信越来越强,国潮仍在趋势上。”

但是,如何快速跟上当地市场和消费者的反应速度却是真正考验一个品牌的关键因素。除了在当地投资,构建本土团队和招聘研发人员,最重要的还是一套良好的管理构架和反应机制。

事实上,阿迪达斯也意识到现在的市场变化对公司的反应速度,乃至整体的业务运营效率提出了更高的要求。由此,阿迪达斯的ReAct计划于2023年年初率先在中国市场正式启动,涵盖从设计、采购、生产到销售的端到端完整流程,是阿迪达斯业务运营模式的一种全新尝试。不得不说,在市场迅速变化的今天,阿迪达斯也同样面临产品设计要持续更新、品牌势能和热度如何持续保持的挑战。因此,在管理层面,阿迪达斯也在不断注重赋予本土管理团队权利,以便寻找更加贴近中国消费者的相关机会与投资。

本版文章均由本报记者李媛采写